

29 Septembre 2020

Bonnes feuilles

Numéro 23

PILOTAGE DES ENTREPRISES LES NOUVEAUX SYSTÈMES

Jean-Jacques PLUCHART



**BONNES FEUILLES SUR L'OUVRAGE
« PILOTAGE DES ENTREPRISES : LES NOUVEAUX SYSTÈMES »**



Jean-Jacques Pluchart
Professeur à l'Université Paris I-Prism

BONNES FEUILLES SUR L'OUVRAGE « PILOTAGE DES ENTREPRISES : LES NOUVEAUX SYSTÈMES »

ENQUÊTE SUR LES MUTATIONS DES MÉTIERS DE LA DONNÉE ET DU CHIFFRE



Jean-Jacques Pluchart

Professeur à l'Université Paris I-Prism

Bonnes Feuilles extraites de « Pilotage des entreprises : Les nouveaux systèmes », 2020, paru aux éditions ESKA et présenté au Colloque ANDESE 2020, le 28 septembre.

<https://www.andese.org/colloque-andese-2020.html>

PRÉFACE N°1

Le dernier livre de Jean-Jacques Pluchart relate une enquête réalisée à la veille du confinement de notre pays. Il porte sur les dernières avancées des modèles de pilotage des performances sociales, sociétales et environnementales des entreprises.

Les résultats de cette enquête préfigurent les logiques et les pratiques qui pourraient dominer le management des organisations après la crise pandémique. L'enquête restitue les multiples questionnements que se posent les principaux acteurs de la chaîne de l'information extra-financière des entreprises : dirigeants des lignes fonctionnelles et opérationnelles, responsables des systèmes d'information de gestion, contrôleurs internes et externes. Les réponses à ces interrogations contribuent à retracer les grandes orientations prises par le management des organisations responsables, afin d'enrichir le travail, de protéger l'environnement et de servir le bien commun. Les dirigeants et les managers doivent à la fois adapter leurs organisations

en fonction des nouvelles technologies de l'information et de la communication - notamment de l'Intelligence Artificielle et bientôt de la blockchain - et se conformer aux multiples règles et normes, en constante évolution, qui encadrent leurs activités et leurs comportements.

L'auteur restitue la complexité et la fragmentation de cette chaîne de valeur sociale, sociétale et environnementale.

Il observe l'hétérogénéité de ses perceptions par les acteurs de ses différents maillons. Il dégage la diversité des compétences requises pour rendre l'entreprise plus agile et efficiente, mais aussi, plus résiliente et responsable. Il constate l'insuffisance des synergies dégagées entre les processus et les pratiques de ces différents groupes socio-professionnels. Il révèle que les acteurs de la chaîne appellent de leurs vœux un renforcement du dialogue entre les métiers du chiffre et de la donnée. Afin de limiter l'instabilité et l'incertitude, ces derniers souhaitent que soient mieux maîtrisées les

agendas respectifs des dirigeants des lignes opérationnelles et fonctionnelles des organisations, des développeurs et des opérateurs des systèmes d'information et des contrôleurs des performances. La lecture de ce livre est donc un incontournable en ces temps de post-crise. Au cours de l'été 2020, les dirigeants et les managers doivent faire face à différentes urgences, notamment revitaliser les capacités opérationnelles de leurs entreprises, rétablir les accès à leurs marchés et restaurer la confiance de leurs clients, fournisseurs, actionnaires et banquiers, mais surtout de leurs salariés. Ils doivent aussi se plier aux nouveaux paradigmes du management responsable, dont le caractère impératif est renforcé par la crise pandémique. La vision dominante, « pré-crise », concevait l'organisation comme une structure logique de traitement de l'information et de la décision, fondée sur des représentations rationnelles de l'action collective.

Mais cette vision rationaliste sous-estime la nature complexe, mouvante et surtout incertaine des organisations confrontées à des crises de plus en plus majeures. Une nouvelle forme de pragmatisme managérial émerge ainsi, fondée sur une dynamique organisationnelle (un « organizing ») à la fois incertaine et en mouvement, éclairée par une compréhension collective et opérationnelle des situations rencontrées. Ce livre devrait donc contribuer à enrichir l'expérience des praticiens et la connaissance des enseignants et des étudiants en gestion des organisations. Il constitue un instrument original de culture managériale et un vecteur d'échanges entre les acteurs internes et externes de l'entreprise et de ses parties prenantes. Cet ouvrage s'inscrit dans les incontournables, recommandés par la DFCG, tant pour sa clarté de décryptage que pour sa vision progressiste des organisations.



Daniel Bacqueroet
Président de la DFCG

PRÉFACE N°2

Ce nouveau livre de Jean-Jacques Pluchart présente les résultats d'une enquête réalisée à la veille de la crise sanitaire, auprès des membres de la CCEF que j'ai l'honneur de présider. Il fait suite à deux ouvrages collectifs sur la phygitalisation et la diversification des métiers du chiffre et du droit, que j'ai coordonnés avec l'auteur de ce livre. Ce dernier recense les conventions, lois, règlements, normes et guides qui encadrent les actions des entreprises en matière de développement durable et de responsabilité sociale et environnementale.

Il présente les principales études professionnelles et universitaires qui ont porté sur ces sujets. Il analyse les stratégies, les procédures et les pratiques mises en oeuvre par les entreprises pour s'y conformer.

L'enquête restituée dans ces pages fait appel à une méthodologie originale basée sur des sondages et des entretiens en profondeur. Elle compare les plans d'action, les modèles de performance, les systèmes d'information et les procédures de contrôle appliqués par les trois principaux maillons de la chaîne d'information extra-financière de l'entreprise: ses Directions (notamment financières), les développeurs des systèmes d'information, les commissaires aux comptes et les experts comptables.

Ces derniers ont été particulièrement sollicités par les entreprises – et notamment par les PME – pendant les périodes de confinement et de dé-confinement. Mais, au cours de la phase de relance de notre économie qui vient de s'engager, les entrepreneurs et les managers devront relever de nouveaux défis. Ils devront notamment adapter leurs modèles d'affaires, leurs systèmes et leurs pratiques, afin de se mettre en conformité avec la « réglementation verte », mais ils devront aussi saisir les opportunités offertes par le développement durable et la RSE. Ils devront également mesurer les apports potentiels de l'Intelligence Artificielle, de la Business Intelligence, de la blockchain, des nouveaux systèmes décisionnels à base de connaissances...

Les lecteurs de cet ouvrage y trouveront des réponses à de nombreuses questions : comment définir et mesurer la performance globale d'une entreprise ? Comment construire sa batterie d'indicateurs ? Comment organiser la procédure de reporting sociétal ? Comment gérer les données extra-financières dans les entreprises « data-driven » soumises à une obligation de reporting extra-financier ou à une initiative de reporting volontaire ? Quels sont les principaux systèmes de traitement des données extra-financières internes et externes actuellement exploités dans les PME/ETI ? Comment implanter ces nouveaux outils dans les PME/ETI ? Selon quels référentiels sont effectuées les diligences des contrôleurs ? Quels sont ou pourraient être les apports de la digitalisation aux procédures de contrôle de l'information extra-financière ? Quels pourraient être les apports de la blockchain et des smart contracts à cette chaîne ? Quels nouveaux services les cabinets d'expertise comptable peuvent-ils apporter aux PME ?...

Les réponses à ces questions apportées par les décideurs et les praticiens interrogés dans cette enquête, viennent opportunément enrichir la réflexion actuellement engagée sur la mise en oeuvre du New Green Deal européen. Les connaissances et les expériences consignées dans ce livre pourront donc utilement éclairer les choix difficiles des managers des PME.



André-Paul Bahuon
Président de la CCEF

REMERCIEMENTS

Je remercie les managers, les experts et les enseignants-chercheurs qui ont contribué à cette étude par leurs conseils et leurs critiques avisés:

Elisabeth ALBERTINI, maître de conférences HDR de l'IAE de Paris (GREGOR).

André Paul BAHUON, expert-comptable et commissaire aux comptes, président de la CCEF et du cabinet Jegard Créatis.

Dominique CHESNEAU, président de Tresorisk, expert Fintech du pôle finance Innovation.

Olivier CRETTE, expert-comptable et commissaire aux comptes, associé au sein du cabinet Ledouble, professeur associé au CNAM.

Michael FONTAINE, expert-comptable et commissaire aux comptes, président du cabinet MF & Associés.

François JEGARD, expert-comptable et commissaire aux comptes, président du cabinet Jegard-Créatis, président des groupes de travail RSE de la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes et de la Fédération Européenne des Experts-comptables.

Jean-Bernard MATEU, Président fondateur d'Arenium Consulting, ex directeur de la Compagnie Financière d'Orange Bank.

Denis MOLHO, associé fondateur du cabinet de conseil DME Performance, membre de la DFCG et de la CCEF.

Odile UZAN, professeur de l'Université de Montpellier 3, membre du PRISM, vice-présidente de l'ADERSE.

J'exprime également ma reconnaissance aux membres et au labex REFI, ainsi qu'aux associations qui ont accepté de répondre à cette enquête, et notamment, de l'Association des Directeurs Financiers et de Contrôle de gestion (DFCG-GESID), et de la Compagnie des Conseils et Experts Financiers (CCEF)

SOMMAIRE DE L'OUVRAGE

Préfaces

Remerciements

Avant-Propos

Introduction : Les objectifs et l'organisation de l'enquête

1. La méthodologie de l'enquête

2. L'organisation de l'enquête

1e partie - Les fondamentaux des systèmes de pilotage

1. Le Développement Durable et la Responsabilité Sociale et Environnementale

2. Les théories des parties prenantes et de la gouvernance de l'entreprise

3. Le co-alignement stratégique, le changement et l'apprentissage organisationnels

4. La digitalisation des systèmes et la valorisation des actifs immatériels

2e partie - La mutation de l'information extra-financière

1. Les cadres réglementaire, normatif et méthodologique

2. Les recherches et les études sur l'information extra-financière

3. Les résultats de l'enquête auprès des dirigeants des entreprises

3e partie - Le développement des systèmes d'information

1. L'organisation des données et l'interopérabilité des systèmes

2. L'alignement stratégique et l'intégration des systèmes

3. La digitalisation des processus et les apports de l'intelligence artificielle

4. Les résultats de l'enquête auprès des développeurs de systèmes

4e partie - Le contrôle de l'information extra-financière

1. Le contrôle externe de l'information extra-financière

2. Le contrôle interne de l'information extra-financière

3. Les résultats de l'enquête auprès des auditeurs externes

Conclusion : « plus c'est différent »

Références bibliographiques et netographiques

Synthèse/synopsis

Publications de l'auteur

Postface

AVANT-PROPOS

Je remercie l'auteur de m'avoir confié cet avant-propos et je souhaite au lecteur autant de plaisir que celui que j'ai éprouvé en voyageant dans les idées et les perspectives concrètes esquissées dans ce livre.

Le management des organisations amorce indéniablement un tournant historique. Après avoir géré la mondialisation, la montée en puissance de l'internet et la crise pandémique de 2020, les entreprises s'efforcent de restaurer leur trésorerie en relançant leurs activités, en révisant leurs modèles d'affaires et en flexibilisant leurs organisations.

Elles doivent désormais poursuivre l'adaptation aux nouvelles technologies numériques, de leurs modes de fonctionnement, de leurs portefeuilles de compétences et de leurs systèmes d'information de gestion. Mais elles doivent également se conformer aux nouvelles réglementations en matière de développement durable et de responsabilité sociale et environnementale. Comment piloter les entreprises confrontées à tant d'impératifs et à tant d'attentes des parties prenantes ? C'est la question que soulève ce nouveau livre de Jean-Jacques Pluchart.

Ce nouvel ouvrage nous fait bénéficier de la prise de recul, de l'expérience et de la vision d'un grand praticien et d'un expert passionné par la gestion des entreprises. C'est assez rare de trouver une synthèse alliant les regards des principaux acteurs de la vie économique et les réflexions des meilleurs penseurs de la gestion. Après avoir été un praticien de la finance dans un groupe industriel, dirigeant d'une société de services puis enseignant-chercheur au sein de prestigieuses universités, le professeur Pluchart parvient à conjuguer les dimensions théorique et pratique, mais aussi, collective et individuelle, de la vaste problématique de la responsabilisation

sociétale des entreprises. C'est pourquoi son livre se prête à trois lectures : il se présente à la fois comme un récit, une enquête et une invitation au dialogue.

“Les nouveaux systèmes de pilotage des entreprises” délivre le récit d'une mutation historique de l'entreprise, dont le sens de l'action n'est plus seulement dicté par les actionnaires et les salariés, mais par l'ensemble des parties prenantes, et notamment par l'Etat, la société civile et les générations futures. L'impressionnante revue des conventions, lois, normes, guides et études recensés dans le livre, montre que le cours de l'histoire du management est chaotique et complexe. Il s'accélère en fonction des crises majeures affrontées par l'économie et la société. Il est régi par l'intérêt individuel et le bien commun, mais aussi, par le hasard et la nécessité. Le récit retracé par ce livre convainc bien de toute la difficulté à changer la doxa managériale afin de rendre l'entreprise plus attentive, résiliente, agile et solidaire.

Dans l'enquête, l'auteur interroge des acteurs-clé des trois principaux maillons de la chaîne d'information financière et extra-financière de l'entreprise : les responsables des finances et de la conformité, les développeurs des systèmes d'information, les contrôleurs de gestion et les commissaires aux comptes. Les premiers appliquent les règles ; les deuxièmes « augmentent » les capacités des premiers ; les troisièmes contrôlent et valident leurs pratiques.

Cette enquête met en lumière les disparités entre les fonctions, les compétences, les comportements et les cultures de ces trois groupes d'acteurs. Elle montre la difficulté de transformer leurs paroles en actions. Les verbatim des entretiens reflètent leur volonté d'agir, mais aussi leur perplexité face à l'ampleur des défis technologiques, organisationnel et cognitif à relever.

Le lecteur percevra également dans ce livre une invitation au dialogue. La transformation de l'entreprise ne peut être dictée que par les représentants d'un seul maillon de la chaîne, à l'aide de lois et de normes comptables. L'efficacité de la chaîne de valeur de l'entreprise dans son écosystème repose sur un dialogue entre ses parties prenantes et sur les synergies entre leurs actions. La nouvelle gouvernance des entreprises ne peut résulter que d'une démarche itérative de « traduction » des discours et des pratiques des différents protagonistes. Elle ne peut qu'être issue d'un processus abductif de design thinking collectif. Ce dialogue devrait être instrumental mais aussi conceptuel. C'est pourquoi, par leurs écrits et leurs discours, comme en témoigne ce livre, les enseignants-chercheurs en management des organisations peuvent exercer un rôle essentiel et durable de « passeur » dans l'environnement de « l'après-covid19 ».



Frank Bournois

Directeur général de ESCP Business School
Membre du Conseil de surveillance de Mazars



INTRODUCTION

LES OBJECTIFS ET L'ORGANISATION DE L'ENQUETE

L'enquête du cabinet d'audit-conseil Ernst Young auprès des dirigeants des plus grandes entreprises mondiales, réalisée en 2019, révèle l'urgence de réformer les systèmes de pilotage, de changer les approches du reporting et de repenser la gouvernance des entreprises. Nul doute que cette nécessité deviendra un impératif après la crise sanitaire et la récession économique actuelles. Cette enquête vise – en toute indépendance – à enrichir la connaissance du développement et du fonctionnement des systèmes de pilotage des entreprises, ainsi que de leurs procédures de contrôle et de supervision. Elle a bénéficié des précieux conseils de chercheurs universitaires, de directeurs finance-contrôle d'entreprises, de directeurs des systèmes d'information et de commissaires aux comptes.

Cette « ardente obligation » a été affirmée en 2019 par la Commission européenne dont un des projets prioritaires – le « Pacte vert » – est de créer un « langage unique » en matière d'information financière et extra-financière. Le nouveau Commissaire chargé de l'économie et des services financiers a déclaré que « dans les rapports des entreprises sur le développement durable, la qualité et la quantité des données liées au climat et de la santé sont inadéquates pour nos objectifs climatiques ». Les ministres de l'économie de la zone euro ont lancé le « green deal » en préconisant que « la Commission et les Etats membres devraient rechercher des moyens de promouvoir davantage de financement durable en fournissant des informations fiables, comparables et pertinentes sur les risques, les opportunités et l'impact en matière de durabilité au sein de l'UE ». L'objectif affiché des autorités européennes est de « mieux ancrer le développement durable dans la gouvernance de l'entreprise ». Ces déclarations suscitent des débats parmi les acteurs publics mais aussi privés,

et notamment, parmi les dirigeants et les managers des entreprises, les développeurs des systèmes d'information et les praticiens des métiers du chiffre, du droit et du conseil, ainsi que parmi les chercheurs en sciences sociales et économiques.

Depuis les années 2000, les impératifs du développement durable et de la responsabilité sociale, sociétale (donc sanitaire) et environnementale, se sont progressivement imposés dans la stratégie, la gouvernance et la dirigeance des entreprises, notamment cotées en bourse. Des institutions publiques et des organismes privés de plus en plus nombreux, ont édicté des lois et des règlements, préconisé des référentiels normatifs, réalisé des diagnostics et mis en place des observatoires sur les procédures et les pratiques de l'information extra-financière, aux échelles internationale, européenne et nationale. Au niveau international, les Nations Unies (Global Compact, COP 21, 22 et 23), l'OCDE et l'Organisation Internationale du Travail ont défini des principes directeurs en faveur de la protection de l'environnement et des travailleurs. Les autorités européennes ont publié en 2002 un « Livre Vert » encadrant la Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE) des entreprises, et ont instauré en 2014 une directive imposant un reporting extra-financier aux grandes entreprises. Ce dispositif a été transposé en France dans la loi sur les Nouvelles Réglementations Economiques (article 116, 2001), la Loi de Sécurité Financière (2003), les lois Grenelle 1 (2009) et Grenelle 2 (article 225, 2010), l'ordonnance de 2017 sur la Déclaration de Performance Extra-Financière (DPEF) et la loi Pacte de 2018 sur « l'entreprise à mission ». Mais en raison de ce foisonnement de règles et de normes, les publications d'informations extra-financières (IEF) des entreprises demeurent hétérogènes et irrégulières,

difficilement traçables et comparables, insuffisamment transparentes et souvent empreintes de greenwashing¹. Elles sont encore limitées parmi les PME et ETI. Ce constat est fréquemment attribué à la diversité et à l'instabilité des options offertes aux émetteurs et aux contrôleurs, mais il est plus rarement imputé à l'insuffisance – voire à l'absence – de préconisations méthodologiques en matière de performance management, de gestion des données (data management) et d'ingénierie des systèmes d'information de gestion dédiés à l'information extra-financière.

Un des objectifs de cette étude est d'analyser les concepts, doctrines, méthodes et pratiques partagées par les différentes parties prenantes impliquées dans la chaîne de l'information extra-financière. La maîtrise de cette chaîne conditionne le pilotage des performances des entreprises du XXI^e siècle. Elle a déjà fait l'objet d'innombrables publications, de la part de praticiens, experts et chercheurs, mais ces derniers ont essentiellement ciblé un des maillons de la chaîne : la production et/ou l'exploitation des indicateurs de gestion, le développement des systèmes d'information et des technologies digitales, le contrôle de la conformité aux règles et aux normes. Cette étude porte sur les trois maillons de la chaîne et s'efforce de dégager leurs complémentarités et d'évaluer les apports de leurs synergies.

La crise pandémique vient conforter les orientations mises en lumière par cette enquête. Elle devrait contribuer à accélérer le mouvement de contrôle des performances des organisations par des technologies digitales. Elle a intensifié la pratique du travail à distance et l'usage des réseaux sociaux. Elle a fait prendre conscience à tous les managers, de l'importance des systèmes de prévention et de gestion des crises, ainsi que des actions de relance post-crise. Elle a également révélé l'impératif d'une meilleure maîtrise des risques majeurs à court et

à long terme de natures sanitaire, sociale, sociétale et environnementale. Elle a montré le caractère stratégique de la protection et du partage des données et de leurs systèmes de traitement. L'International Accounting Standards Board (IASB) définit l'Information Extra Financière comme l'information « absente des états financiers de base ». Le Réseau International de la Gouvernance d'entreprise (ICGN) caractérise l'information extra-financière (IEF) comme « permettant de replacer les performances passées dans leur contexte et d'identifier les risques, les opportunités et les perspectives futures de l'entreprise ». Le terme d'IEF est préféré à celui « d'information non-financière », car il souligne l'action des facteurs non-financiers sur les performances financières. Selon leur nature, les IEF sont classées en informations quantitatives ou qualitatives, monétaires ou non, précises ou estimées, obligatoires ou facultatives, rétrospectives ou prospectives, déclaratives ou à impact ... Elles portent principalement sur le Développement Durable (DD), sur la Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE) et sur les performances Environnementales, Sociales et de Gouvernance (ESG).



¹ Communication « verte » de façade.

POSTFACE

Danone, Carrefour et Atos sont les premières sociétés à mission cotées, dont le statut, fixé par la loi Pacte, exige « qu'elles apportent la preuve de leur utilité sociale » et « qu'elles mettent en oeuvre de nouvelles modalités de gouvernance pour contrôler le suivi de leurs objectifs sociaux, sociétaux et environnementaux ». Par leurs initiatives, ces sociétés montrent que, face à la situation actuelle de notre pays, marquée par la récession, le chômage et l'endettement, les entreprises doivent plus que jamais faire la preuve de leur utilité sociale et de leur souci du bien commun, afin de conserver la confiance de toutes leurs parties prenantes. Depuis la crise sanitaire, le volume des obligations sociales (social bonds) et des obligations durables (sustainable bonds) émises par les entreprises et les administrations, a plus que doublé. Ces émissions ont pour vocation de financer les accès à l'éducation, à la santé et à l'emploi. Elles viennent compléter les émissions d'obligations vertes et des actions répondant aux critères ESG (Environnement Social et Gouvernance). Mais ces nouveaux véhicules doivent être accompagnés par des indicateurs vérifiant l'utilisation des fonds et l'impact des projets qu'ils financent.

Ces évolutions montrent que la pandémie semble avoir agi comme un catalyseur auprès des dirigeants d'entreprises. Les plus grandes d'entre elles ne se contentent plus de se conformer aux nombreux règlements et normes en faveur du développement durable et de la RSE. Elles s'efforcent de saisir les avantages concurrentiels que leur apportent des stratégies, des activités et des images pleinement responsables. Destiné à la fois aux professionnels, comme aux étudiants, ce livre rappelle le cadre institutionnel dans lequel s'inscrivent les démarches des entreprises. Il souligne l'importance pour les investisseurs socialement responsables et les sociétés à raison d'être ou à mission, de disposer de systèmes intégrés d'aide à la décision et de reporting. Par une vaste enquête réalisée

avant puis pendant le confinement, il montre tout l'intérêt d'une recherche de synergies entre les différents acteurs de la chaîne de pilotage et de contrôle des performances globales de l'entreprise. Cet ouvrage vient donc répondre opportunément aux questions nombreuses et évolutives que se posent désormais les dirigeants des entreprises.

Face à l'ampleur des bouleversements provoqués par la pandémie, le risque subsiste que certains objectifs environnementaux et sociétaux ne soient plus jugés prioritaires. C'est donc tout le mérite de ce livre que de nous livrer des témoignages d'acteurs de l'entreprise en faveur d'un « supplément d'âme » du monde dit de « l'après covid ». Un de ses autres mérites réside dans le constat selon lequel vouloir rendre le « capitalisme plus humain et respectueux de l'environnement » passe par un chemin technologique, institutionnel et organisationnel à la fois long et difficile. Sur bien de ces points, on peut d'ailleurs trouver dans les idées diffusées par le « baron de l'aulne », Anne Robert-Jacques Turgot, cette même volonté de transformer la société en responsabilisant l'ensemble de ses acteurs et de réinterpréter le « Laisser faire, Laisser passer » dans lequel on a souvent trop tendance à enfermer le libéralisme.

Je suis donc particulièrement honoré de pouvoir saluer cette parution conçue et réalisée par un membre éminent du Cercle Turgot, qui s'est donné précisément pour mission de traiter des grands sujets économiques et sociaux, d'encourager les auteurs dans ces domaines, de promouvoir les nouveaux talents et de favoriser la pédagogie économique.



Jean-Louis Chambon
Président-Fondateur du
Cercle Turgot

LES NOUVEAUX SYSTEMES DE PILOTAGE DES ENTREPRISES

ENQUÊTE SUR LES MUTATIONS DES MÉTIERS DU CHIFFRE ET DE LA DONNÉE

La crise pandémique qui frappe la population mondiale va inévitablement accélérer les changements de gouvernance, de stratégie, d'organisation et de culture de la plupart des entreprises. Ces transformations sont engagées depuis plus d'une décennie. Elles sont à la fois technologiques et socio-économiques, systémiques et comportementales. Elles concernent tous les métiers exercés par l'entreprise et ses parties prenantes, mais elles impliquent plus particulièrement les pilotes et les contrôleurs des performances financières, sociales, sociétales et environnementales de l'entreprise. Ces professionnels du chiffre et de la donnée, internes et externes à l'entreprise, sont liés par une chaîne de valeur qui est strictement encadrée par des règles et des normes foisonnantes et qui est constituée de modèles organisationnels et de systèmes d'information de gestion en constante évolution.

Ce livre présente une vaste enquête menée à la veille de la crise sanitaire auprès de représentants de ces métiers, qui ont répondu aux questions soulevées par l'alignement de l'entreprise à la fois sur les contraintes du management de crise, les impératifs du « green new deal » et l'urgence d'adapter leurs systèmes et leurs pratiques aux nouvelles technologies numériques. L'enquête montre que les acteurs des trois maillons de la chaîne de pilotage de l'entreprise ont des perceptions différentes de la tension qui existe entre la maîtrise des risques et la recherche de profit, entre la conformité aux nouvelles règles et la volonté de performances. Ces objectifs ne peuvent être atteints que par un dialogue approfondi entre les métiers du chiffre et de la donnée, auquel cette enquête s'efforce de contribuer.

Jean-Jacques Pluchart est professeur émérite à l'Université de Paris I Panthéon Sorbonne (Laboratoires PRISM et GREGOR), membre de l'Association des Directeurs Financiers et de Contrôle de gestion (DFCG), de la Compagnie des Conseils et Experts Financiers (CCEF) et du cercle Turgot. Il a publié une cinquantaine d'ouvrages et une centaine d'articles sur diverses questions économiques et managériales contemporaines.

PILOTAGE DES ENTREPRISES LES NOUVEAUX SYSTEMES

Jean-Jacques PLUCHART



Mots clés :

Reporting extra-financier, notation ESG, RSE, systèmes d'information, solutions digitales

**LES NOUVEAUX SYSTEMES DE PILOTAGE DES
ENTREPRISES.
ENQUÊTE SUR LES MUTATIONS DES MÉTIERS DU
CHIFFRE ET DE LA DONNÉE**

Jean-Jacques PLUCHART

Préface

de **Daniel Bacqueroet** (Président de la DFCG)
et de **André-Paul Bahuon** (Président de la CCEF)

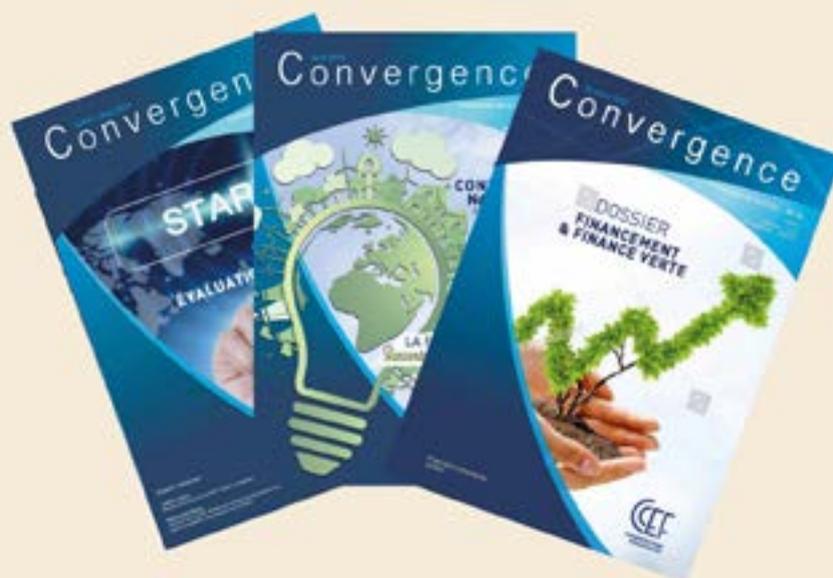
*Avant-propos de **Frank Bournois**
Directeur général de ESCP Business School*

Postface

de **Jean-Louis Chambon** (Président-fondateur du cercle Turgot)

*Avec le concours du laboratoire d'**Excellence Régulation
Financière** (Université Paris I, ESCP BS, CNAM), de
l'**Association des Directeurs Financiers et de Contrôle de
gestion** (DFCG), et de la **Compagnie des Conseils et Experts
Financiers** (CCEF)*

La revue ... Incontournable



Je découvrir...

Je m'abonne



CRITÈRES DE PRISE EN CHARGE 2020 DES PROFESSIONS

Dans la limite du budget de la profession.

		Modalités 2020
<i>Validées au Conseil de Gestion du 21 novembre 2019</i>		
Professions n'ayant pas accès à la trésorerie	Plafond annuel de prise en charge	1 400€
	Plafond journalier de prise en charge	350€
Professions ayant accès à la trésorerie	Plafond annuel de prise en charge	900€
	Plafond journalier de prise en charge	300€
	% d'accès à la trésorerie	150%
	Montant minimum d'accès à la trésorerie	120 000€

CCEF



Compagnie des Conseils
et Experts Financiers

6 avenue Mac Mahon - 75017 PARIS
ccef@ccef.net
Tél : 01 44 94 27 70 - Fax : 01 44 94 14 89
www.ccef.net